

CONTRIBUTOS TÉCNICO-CULTURAIS PARA A DISCUSSÃO DO CONCEITO DE *TELETRABALHO*

Paula Urze¹
Sónia Godinho Barroso²
Cláudia Teixeira Gomes³

Introdução

A evolução da sociedade, da ciência, da política e de outras realidades da actualidade constitui uma variável constante embora em permanente mutação. Este ininterrupto devir é a alma de muitos poetas que, tal como Fernando Pessoa, referem que *'a espantosa realidade das coisas, é a minha descoberta de todos os dias'*⁴; sendo este *mutantis mutanti* que nos estimula à descoberta de novas oportunidades e de possíveis alternativas ao estado actual de desenvolvimento. Não só os poetas se alimentam deste devir mas cada vez mais nos damos conta de que a transformação permanente é o motor das sociedades. É na descoberta de novas transformações e realidades que enquadrámos a realidade do teletrabalho.

As modificações ocorridas nos últimos séculos, e com particular incidência na 2ª metade do séc. XX, levam-nos a acreditar que estamos diante de um novo contexto tecnológico, sendo que, conseqüentemente, as organizações se deparam com a necessidade de um (re)centramento das suas estruturas. Em sequência da alteração dos conteúdos, dos métodos e práticas de gestão emergem novos valores socio-organizacionais, enfim, novas formas de organização do trabalho, dadas as exigências manifestadas sob a forma de

¹ Assistente e Investigadora – FCT/UNL pcu@uninova.pt

² Investigadora – FCT/UNL sgb@fct.unl.pt

³ Investigadora – FCT/UNL cmtg@fct.unl.pt

⁴ In *'Fernando Pessoa: poesias escolhidas por Eugénio de Andrade'*, Porto, Campo das Letras, 1995, pp. 115 (Poemas Inconjuntos).

capacidade competitiva no seio de mercados cada vez mais concorrenciais. Na verdade, é no modo de gestão e na escolha da melhor alternativa que o sucesso pode, ou não, ter lugar. Um estudo da OCDE⁵ revela que as redes de comunicação e as aplicações informáticas têm vindo a permitir a transformação das relações económicas e sociais face à sociedade da informação. Nesta perspectiva são *as aplicações multimedia interactivas* os elementos que fundamentam a sua existência. Todavia, e partilhando a convicção de Castells (1997), entre outros autores, defende-se que o grau inerente às suas aplicações é mais vasto, estendendo-se o seu alcance a tecnologias que podem estar associadas a sectores industriais. A sociedade da informação é, portanto, resultado de um paradigma assente nas relações sociais e estruturas industriais. Perante a realidade constatada, a aplicação e difusão tecnológica tem vindo a provocar grandes impactos ao nível das economias e na sociedade em geral.

Profundamente enraizado nos fluxos de informação e assente no rápido desenvolvimento e difusão de tecnologias da informação e comunicação, o conceito de globalização vem assim, criar novos espaços ao nível dos sectores económicos, das estruturas organizativas e de trabalho, das actividades sociais e culturais enfim, as telecomunicações e a informática geram influxos que permitem a concretização do processo de globalização. Neste sentido, novas convergências tendem a emergir na sua relação profunda com a esfera tecnológica e organizacional, nomeadamente formas de organização do trabalho alternativas e adaptadas à realidade actual. Por exemplo, a crescente competição internacional e o rápido ritmo de mudança tecnológica tem vindo a favorecer organizações de menor dimensão, de resposta rápida e flexíveis. De facto, não só a maioria das grandes empresas está a diminuir a sua estrutura, a desagregar-se, como também a procura da flexibilidade tem vindo a fortalecer a organização das empresas em rede. As mutações da estrutura empresarial indiciam a (re)construção de um novo cenário de relações entre as empresas, o qual integra estruturas organizacionais assentes em lógicas diferentes de acordo com os objectivos que cada uma das empresas cumpre no conjunto da rede.

Factores como diferentes regras contratuais, diferentes culturas de empresa, diferentes estruturas de organização e procedimentos de gestão, são alguns dos exemplos com os quais este novo paradigma tem que lidar. A complexidade das dependências sociais, para além das fronteiras da empresa como entidade singular, afigura-se como um novo desafio social. Impõe-se assim a definição de um quadro social e organizacional que modele o novo enquadramento interno das empresas assim como as características intrínsecas da cooperação, considerando os sistemas de produção como conjuntos

⁵ OECD (1997), *Towards a global information society*, Paris, OECD, pp. 7-9.

coerentes que envolvem diversas empresas em regime de subcontratação e de cooperação. Neste ambiente de globalização e de desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho, nomeadamente de empresas virtuais⁶, o teletrabalho poderá emergir como uma alternativa ao trabalho “tradicional”.

Discussão em torno do conceito de teletrabalho

As novas formas de organização do trabalho estão associadas ao trabalho remoto. Segundo Olson (1983), o trabalho remoto refere-se, geralmente, ao trabalho desenvolvido fora da organização normal em termos de espaço e de tempo. Para esta autora, o trabalho remoto está associado à “informatização do escritório”, bem como ao termo *telecommuting*, que se refere à desnecessidade de viajar para o local habitual de trabalho. Neste âmbito, questionam-se as viagens pendulares (casa-trabalho-casa), uma vez que as tecnologias associadas à informatização do escritório permitem que alguns trabalhadores passem a ser potenciais teletrabalhadores, desenvolvendo o seu trabalho remotamente, através do computador e outro tipo de comunicações.

Também para Huws *et al* (1990), uma pré-condição para o desenvolvimento do trabalho remoto, sobretudo para o teletrabalho, é a “informatização do escritório”. Neste contexto Huws faz referência aos *elusive offices* (escritórios não verdadeiros), que são organizações que indirectamente controlam actividades, mediante uma rede de contratos com pequenos fornecedores, com controlo directo ao nível das funções de produção de imagem, distribuição ou vendas.

Ao serem abordados termos como “informatização do escritório”, *telecommuting* e trabalho remoto, fundamentam-se alguns dos elementos que perfazem a génese do conceito de teletrabalho.

O conceito de teletrabalho foi criado e desenvolvido por Jack Nilles⁷,

⁶ A literatura reúne definições diversas na discussão do conceito de *empresa virtual* (EV), existem, no entanto, contidas nessas definições características transversais sobre as quais é possível estabelecer algum consenso: a) As Evs pressupõem a existência de redes (alianças) de empresas, como forma de estabelecer a relação de cooperação entre elas; b) o uso de tecnologias de informação e comunicação, constituindo um elemento marcadamente inovador na cooperação entre empresas; c) partilha de diferentes tipos de recursos, já que uma EV resulta dos recursos provenientes das empresas que dela fazem parte; d) existência temporária, uma EV existe por um período de tempo determinado, podendo nalguns casos significar um longo período de tempo.

⁷ Jack Nilles foi investigador na *Aerospace Corporation* no Sul da Califórnia, desenhava naves espaciais para o Departamento de Defesa e para a NASA. Em 1971, tentaram alargar a sua actividade para o sector “civil” e numa das suas conversas com agências governamentais regionais, Nilles foi confrontado com um indivíduo do planeamento regional que lhe colocou a seguinte questão “Se vocês conseguem pôr o homem na Lua, porque é que não ajudam a resolver este maldito problema do trânsito? Porque é que não arranjam uma forma

em 1973, para o qual as tecnologias de informação podem substituir as viagens para o trabalho (viagens pendulares). Desde então têm sido várias as designações desenvolvidas por diferentes autores e têm sido diversas as discussões em torno desta temática.

Para Huws *et al* (1990), não é clara a definição de teletrabalho enunciada por Nilles, que tem por base a substituição das viagens para o trabalho, pelas telecomunicações. Um outro tipo de definição considera o teletrabalho como uma subcategoria do trabalho no domicílio “*homeworking*”, ou seja, o trabalho realizado em casa suportado por tecnologias de informação. Mas, segundo os mesmos autores, uma questão que se levanta é o que se entende pela expressão “em casa”, pois é comum que os trabalhadores que desenvolvem a sua actividade no escritório levem ocasionalmente trabalho para fazer em casa, bem como os trabalhadores que trabalham no domicílio visitem os seus clientes ou empregadores, laborando nesses locais longos períodos de tempo. Neste sentido, para Huws *et al* (1990), o facto dos indivíduos trabalharem em casa utilizando tecnologias de informação, não é um factor suficiente e determinante para designá-los como teletrabalhadores.

Um outro factor possível para definir o teletrabalho centra-se ao nível da tecnologia. Tem, no entanto, que se tomar em consideração as organizações que apresentam a sua estrutura subdivida ou descentralizada, sendo o elo de ligação dos vários ramos o sistema electrónico de comunicações. Contudo, na opinião dos autores, não se pode designar de teletrabalhadores os trabalhadores que pertencem a essas organizações descentralizadas.

Uma outra possibilidade de definição de teletrabalho pode ter por base a relação contratual do trabalhador com o empregador. O teletrabalho está associado à subcontratação, ao trabalho por conta própria, bem como a outras formas casuais e temporárias de trabalho. Uma das causas desta variedade de contratações é a desintegração vertical das organizações e o crescimento da subcontratação de um conjunto de serviços.

Na perspectiva de Huws *et al* (1990), o conceito de teletrabalho não pode ser fundamentado apenas ao nível tecnológico, organizacional, contra-

das pessoas ficarem em casa a trabalhar em vez de se meterem em engarrafamentos para chegar ao emprego?”. A partir desse momento Nilles começou a reflectir na ideia de “algumas vezes trazer o trabalho para junto do trabalhador, em vez de o obrigar a ir ao encontro do trabalho”.

Em 1972, Nilles deixou a *Aerospace* e foi para a universidade como Director de Desenvolvimento de Programas Interdisciplinares. Em 1973, formou uma equipa de co-investigadores das áreas de Engenharia, Gestão e Comunicações e elaborou uma proposta, para a Fundação Nacional para a Ciência, intitulada “Desenvolvimento de uma política de relacionamento entre as telecomunicações e os transportes”. O projecto foi desenvolvido numa seguradora, sendo o relatório final publicado em 1974 e o livro em 1976, intitulado “The telecommunications – transportation tradeoff: options for tomorrow”, que divulgou a ideia de “telecommuting” e de “teletrabalho”.

tual ou de localização. De facto, o teletrabalho não é um fenómeno monodireccional ou monodimensional, não podendo ser definido apenas por um parâmetro. Sendo assim, a definição de teletrabalho enunciada pelos autores assenta em três variáveis: localização do trabalho, utilização de equipamento electrónico e a comunicação entre o trabalhador e o contratante/empregador.

“Definimos o teletrabalho como o trabalho num local, o qual é independente do empregador e que pode mudar de acordo com as vontades e necessidades individuais do teletrabalhador e da organização para a qual trabalha. Trata-se do trabalho que se fundamenta, em primeiro lugar, na utilização de equipamento electrónico, sendo que, os resultados desse trabalho podem ser transferidos remotamente para o empregador ou cliente. A ligação por comunicações remotas não exige uma ligação directa, mas pode incluir a utilização de serviços de correio.” (pp 10)⁸

Segundo Olson (1983), o termo teletrabalho é utilizado para designar o trabalho realizado fora da organização normal, em termos de espaço e de tempo, suportado por computadores e tecnologias da comunicação. No entanto, o teletrabalho ultrapassou o trabalho desenvolvido em casa, sendo apenas adequado ao tipo de trabalho desenvolvido num escritório (intelectual) e não a um tipo de trabalho industrial (manual). Na opinião desta autora, o trabalho remoto terá sucesso quando o conceito for institucionalizado.

Para o *Bureau International du Travail*, o teletrabalho define-se como “*todo o trabalho efectuado de um dado local ou longe dos escritórios ou de locais centrais, onde o trabalhador não tem um contacto pessoal com os seus colegas, mas pode comunicar com eles mediante a utilização de novas tecnologias*”. (Gbezo, 1995)

Segundo a Comunidade Europeia, o teletrabalho é “*o trabalho executado por um teletrabalhador (trabalhador por conta de outrem ou por conta própria), principalmente ou em grande parte do tempo, noutra sítio que não o tradicional local de trabalho, para um empregador ou cliente, envolvendo o uso de tecnologias de informação avançadas como elemento central e essencial do trabalho.*” (Sousa, 1999)⁹

⁸ Na versão original em inglês: “We define telework as work the location of which is independent of the location of the employer or contractor and can be changed according to the wishes of the individual teleworker and/or the organisation for which he or she is working. It is work which relies primarily or to large extent on the use of electronic equipment, the results of which work are communicated remotely to the employer or contractor. The remote communications link need not be a direct telecommunications link but could include the use of mail or courier services.” (pp10)

⁹ Estudo realizado em Portugal sobre o teletrabalho, sendo o seu principal objectivo identificar os factores organizacionais, tecnológicos, jurídico-laborais e institucionais que condicionam a disseminação do teletrabalho.

Korte e Wynne (1996), no projecto TELDET¹⁰, sobre o teletrabalho a nível Europeu, começaram por procurar obter uma definição do conceito de teletrabalho. Para além de fazerem referência a Nilles, Huws, Olson e Comunidade Europeia, abordaram a perspectiva de outros autores, como Gordon (1987), Mullner (1985) e Maciejewski (1987). Partindo das definições propostas pelos vários autores, elaboraram uma definição de teletrabalho tendo por base as seguintes dimensões:

- *Localização do local de trabalho* – A localização pode seguir três critérios:
 - Independência parcial da localização da empresa, empregador, clientes, etc.
 - Localização escolhida por ser perto da residência do trabalhador (temporária ou permanente).
 - Localização remota da localização da empresa, empregador, clientes, etc.
- *Utilização TIC* – Pode-se definir dois níveis de utilização das TIC:
 - Nível baixo: telefone, computador, envio de tarefas e resultados por correio (em disquete).
 - Nível elevado: telefone, fax, e-mail, PC ou terminal ligado ocasionalmente ou permanentemente a servidores, envio de tarefas e resultados através de telecomunicações.
- *Formas organizacionais*
 - (a) Modo organizacional da empresa:
 - *(Re)localização das actividades*, ou seja, nova distribuição geográfica entre as actividades “*front office*” e “*back office*”. O teletrabalho permite que as empresas repensem na sua organização e na sua (re)localização, de modo a obterem benefícios (salários baixos, melhores condições de trabalho, aumento da qualidade e da eficiência).
 - *Outsourcing*, é uma extensão da (re)localização e descentralização das actividades, mas o departamento ou serviço que foi (re)localizado continua a pertencer à empresa.
 - *Micro-empresas* ou *empresas em nome individual*, não exigem grandes instalações, uma vez que os teletrabalhadores trabalham em casa ou partilham um espaço num escritório.
 - (b) Modo de organização dos teletrabalhadores, está relacionado com as formas ou tipos de teletrabalho.

¹⁰ O projecto TELDET, realizado a nível Europeu no início da década de 90, teve como objectivo analisar a implementação e as condições do teletrabalho nos vários países da Comunidade Europeia.

Em Portugal, o conceito de teletrabalho também tem sido alvo de discussão. No Livro Verde para a Sociedade da informação (1997), o teletrabalho é considerado como *“um modo flexível de trabalho, cobrindo várias áreas de actividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções remotamente a partir de casa ou de um local de trabalho (telecentro), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho. As telecomunicações e as tecnologias de informação constituirão cada vez mais ferramentas indispensáveis no desempenho do trabalho remoto, quebrando barreiras geográficas e permitindo a partilha de informação num ambiente electrónico disperso.”* (pp. 45)

Num estudo realizado pelo FUNDETEC (1998), sobre o teletrabalho em Portugal, este conceito é definido, tendo por base três dimensões:

- Distância – O teletrabalhador encontra-se num local geograficamente diferente daquele onde o trabalho é realizado e/ou entregue;
- Tecnologia – Recurso a meios informáticos e de telecomunicações (redes, equipamento e aplicações/serviços) como suporte do teletrabalho;
- Estruturação – Acordo entre os intervenientes (trabalhador, empresa empregadora, cliente) que estabelece e regula as condições laborais (como) e as condições de trabalho (onde e quando).

Sousa (1999) no seu estudo sobre “O teletrabalho em Portugal” partilha da opinião que, em geral, o teletrabalho tem sido considerado como uma nova forma de trabalhar, em que o trabalho é apoiado pelas TIC e realizado fora do local habitual de trabalho.

O teletrabalho pode configurar-se em várias formas, tendo em conta determinadas variáveis e ambientes organizacionais. Vários autores e estudos empíricos assinalam diversas formas, tipos ou modelos de teletrabalho.

Para Olson (1983), o trabalho remoto ou teletrabalho pode assumir as seguintes formas organizacionais:

- *Centros satélites* – O objectivo dos centros satélite é (re)localizar fisicamente alguns tipos de trabalho de uma organização. A primeira motivação passa pela redução do tempo e das despesas associadas às viagens pendulares (idas e vindas do trabalho), sendo que deverão ser (re)localizados os empregados que vivem perto do centro satélite. Os centros estão localizados, geograficamente, a uma distância conveniente dos empregados, mas distante da organização. A supervisão do trabalho é realizada pelo gestor local. O número de trabalhadores que estão nos centros satélite é determinado por três factores: equipamento e serviços, estrutura hierárquica e interacção entre trabalhadores. Os centros satélite evitam problemas associados à supervisão remota e isolamentos dos teletrabalhadores. Neves (1987) questiona a forma de teletrabalho em centros satélites, uma vez que os teletrabalhadores encon-

tram-se a trabalhar com os seus colegas no mesmo local e próximo do trabalho.

- *Telecentros* ou *neighbourhood centres* – Este tipo de centros são similares aos centros satélite, são centros onde os empregados de diferentes organizações partilham o espaço e o equipamento. Este tipo de centros são suportados, financeiramente, pelas várias organizações envolvidas e contam com o uso das telecomunicações para a coordenação e supervisão do trabalho. Uma das principais motivações por esta forma de teletrabalho prende-se com a redução do tempo e dos custos das deslocações, na medida em que podem localizar-se perto das residências dos empregados ou em áreas-chave para teletrabalhadores que se deslocam para outras regiões (teletrabalhadores móveis). Não é necessário uma grande massa de trabalhadores no local, no entanto, são necessários equipamentos e alguns serviços. Estes centros são de difícil implementação, na medida em que assentam na cooperação entre diferentes organizações.

- *Acordos de trabalho flexível* – O objectivo é proporcionar aos empregados flexibilidade em termos de localização e horários de trabalho. Esta opção surge de necessidades ocasionais de trabalho, nomeadamente da necessidade de criar mecanismos para adaptar os indivíduos e as suas famílias às responsabilidades profissionais. Neste sentido, algumas empresas estão a promover acordos, como “*flex-time*” e “*job-sharing*”, encorajando os empregados a ficar em casa, a trabalhar longe das distrações do escritório.

- *Teletrabalho no domicílio* – Esta é a forma mais descentralizada de trabalho remoto. Trabalhar no domicílio de forma regular, significa trabalhar em casa pelo menos um dia da semana a tempo inteiro, podendo ser uma opção apenas temporária ou, pelo contrário, permanente. Ao contrário das outras formas de trabalho remoto, o trabalho no domicílio não proporciona oportunidades de interacção com os colegas e conta com supervisão remota. Por sua vez, proporciona maior flexibilidade em termos de horário e estilo de vida, teoricamente os teletrabalhadores podem trabalhar quando e onde quiserem. Esta forma de trabalho remoto permite a conciliação do trabalho com a família e a inserção de pessoas deficientes ou idosas no mercado de trabalho.

Para Korte e Wynne (1996), o modo de organização dos teletrabalhadores poderá assumir as seguintes formas:

- *Teletrabalho no domicílio* (a tempo inteiro ou a tempo parcial), é a forma mais popular de teletrabalho, em que os indivíduos trabalham num escritório dentro da própria casa.

- *Teletrabalho alternativo* é a situação em que o espaço de trabalho alterna entre o domicílio e o local habitual de trabalho. O estudo do FUNDETEC (1998) faz referência ainda ao *multi-locational teleworking*, ou

seja, quando o teletrabalhador realiza parte da sua actividade a partir de casa, na empresa ou em viagens. Neste âmbito é referido o *hot-desking*, devido ao local de trabalho físico ser variável.

- *Teletrabalho móvel*, os trabalhadores móveis trabalham em qualquer sítio (sem lugar fixo) com computadores portáteis e estabelecem comunicação com as empresas ou clientes, através das telecomunicações. O teletrabalho móvel também é designado de teletrabalho nómada.

- *Centros de teletrabalho*, podem ser: escritórios satélite; “*neighbourhood*”/telecentros; escritórios “*offshore*” ou teletrabalho transfronteiriço (as actividades da empresa são divididas por vários locais/países de modo a obter vantagens nos custos do trabalho), *telecottages*, *telehouses* ou centros de teleserviços. As *telecottages* e as telealdeias são formas de teletrabalho associadas aos telecentros. As *telecottages* são um tipo de telecentros que se situam em espaços rurais. Este tipo de telecentro desempenha um papel de reconversão económica, na medida em que promove oportunidades de trabalho e proporciona formação às pessoas desses espaços; também desempenha um papel social, pois promove entre os trabalhadores uma rede de contactos.

Segundo Di Martino (2001), o surgimento de novas formas de teletrabalho torna difícil a definição do conceito. O autor faz referência a vários tipos de teletrabalho classificando-os segundo o local:

1. Em casa: teletrabalho no domicílio
2. Localização mais próxima do domicílio do que do tradicional local de trabalho: “*neighbourhood centres*”, *telecottages*, escritórios satélite.
3. Local de trabalho alternativo: telecentros, centros “*touchdown*” (locais temporários de trabalho, utilizados ocasionalmente, por pouco tempo, principalmente por trabalhadores móveis)
4. *Call centres*: Locais onde operadores de telefone utilizam tecnologias de distribuição automática e integração de computador/telefone, geralmente fornecem vários serviços como o telemarketing, telebanco, apoio a clientes, vendas, etc.
5. Vários locais e vários horários: Trabalho móvel ou nómada
6. Atravessando países e continentes: *transborder teleworking* (as partes envolvidas localizam-se em países que partilham uma fronteira comum), *offshore teleworking* (o trabalho é transferido para locais de baixo custo ou ambientes de trabalho menos regulados, geralmente mais distantes geograficamente).

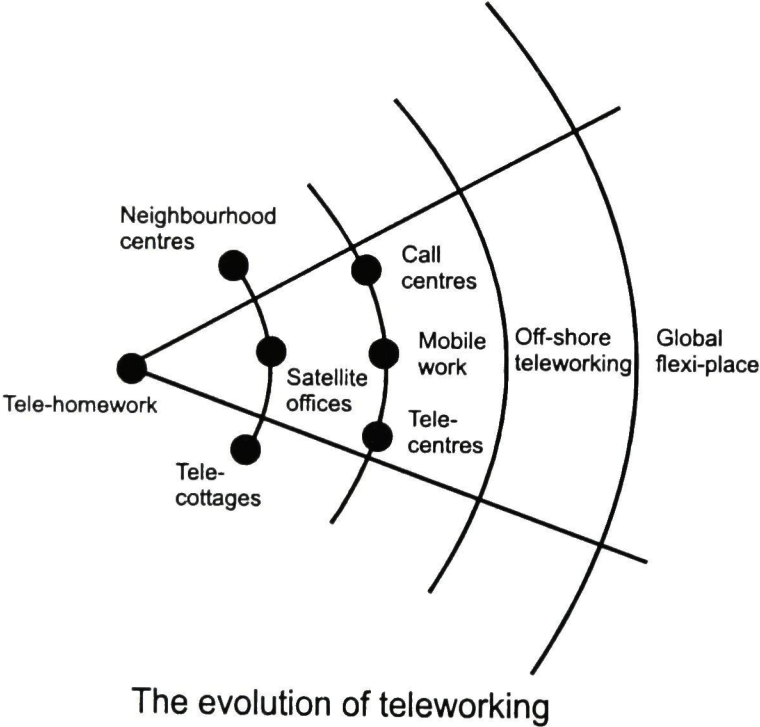
É importante realçar que começam a emergir combinações de formas de teletrabalho, como o teletrabalho no domicílio com o teletrabalho móvel, o que torna mais complexa a organização do trabalho.

Para este autor, as várias definições e classificações de teletrabalho são úteis, mas baseiam-se em visões estáticas desta nova forma de trabalho. Desde que o teletrabalho é um fenómeno em “movimento”, é importante observar as dinâmicas do teletrabalho, em termos da sua evolução, do conteúdo tecnológico e da intensidade de tempo.

O esquema ilustra como o teletrabalho tem evoluído do tipo de teletrabalho no domicílio para uma variedade de formas associadas com a flexibilidade do espaço/local de trabalho. Ao nível tecnológico, o conteúdo varia de acordo com o tipo de teletrabalho: on-line, longe com computador (*away with computer*), longe do tradicional local de trabalho. Ao nível da intensidade de tempo, o teletrabalho poderá ser a tempo inteiro (*full time*), a tempo parcial (*part time*) e ocasional.

The dynamics of teleworking

Source: Di Martino 2001



Esquema de evolução do teletrabalho

Alguns estudos realizados em Portugal identificam algumas formas organizativas do teletrabalho. O estudo do FUNDETEC (1998) toma em consideração as seguintes: casa do teletrabalhador, centros de teletrabalho, escritórios satélite, teletrabalho móvel, escritórios partilhados, *offshore* (teletrabalho transfronteiriço ou internacional). Quanto à modalidade de teletrabalho, este poderá ser: formal ou informal, a tempo inteiro, a tempo parcial, em alternância (alguns dias por semana) ou ocasional.

Sousa (1999), no seu estudo faz referência a quatro formas de implementação do teletrabalho: domicílio, centros satélite, centros de teletrabalho, grupos de trabalho remotos. Segundo esta autora, a modalidade de teletrabalho mais frequente, independentemente da sua forma de implementação, é o regime de alternância entre o local de trabalho do teletrabalhador e a empresa (teletrabalho complementar).

A temática sobre o teletrabalho tem sido objecto de reflexão e discussão por diferentes autores. Perante a variedade de definições em torno do conceito de teletrabalho, consideramos, tal como Huws, que não existe uma “única” definição sobre este conceito, nomeadamente adaptada à nossa realidade, que possa ser utilizada como base de investigações empíricas. Embora, as várias definições e classificações de teletrabalho sejam uma base teórica importante para estudar esta nova realidade. Contudo, a operacionalização deste conceito requer uma perspectiva suficientemente ampla que abranja a heterogeneidade de situações e as várias dinâmicas de teletrabalho, pois como refere Di Martino, estamos perante um fenómeno em constante movimento e evolução.

(Tele)trabalho, valores e práticas organizacionais

As tecnologias de informação e comunicação imprimem uma nova dinâmica nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento das práticas de teletrabalho. A tecnologia assume-se como um elemento coadjuvante da prática do teletrabalho, podendo ampliar as oportunidades de emprego, entre outras opções alternativas relacionadas com a orientação das pessoas e com culturas organizacionais (Baruch e Nicholson; 1997). Neste sentido, o conjunto de inovações tecnológicas possibilitam um leque de profissões mais alargado e a inserção de trabalhadores em sectores de actividade relacionados com tal progresso e incremento tecnológico, proporcionando assim, excelentes oportunidades para o desenvolvimento do teletrabalho. Igualmente, o desenvolvimento da organização virtual tende a constituir uma plataforma de organização do trabalho que facilita determinadas dinâmicas associadas ao teletrabalho, sendo que, pessoas em lugares distantes podem fazer parte de uma empresa localizada em qualquer parte do mundo.

Existem, no entanto, outros factores culturais e sociais a que importa estar atento na análise das condicionantes desta forma de trabalho. Para alguns autores (Gordon entre outros), as estruturas organizacionais e as atitudes são uma das principais barreiras ao crescimento e desenvolvimento do teletrabalho. Para Olson, a resistência de alguns gestores e da cultura organizacional é uma das principais razões, sendo a gestão remota um dos principais problemas colocados pelos gestores.

Vários autores partilham a convicção de que o sucesso dos esquemas de teletrabalho depende da existência de novos estilos de gestão. É importante

que o projecto de teletrabalho seja cuidadosamente preparado e discutido com os gestores e os potenciais teletrabalhadores, assim como os métodos de trabalho e a tecnologia utilizada.

O teletrabalho ao pôr em causa o estilo de gestão tradicional, a supervisão, o controlo directo dos procedimentos e dos tempos de presença dos trabalhadores, exige confiança por parte dos gestores em relação aos trabalhadores. Ou seja, o sucesso da gestão dos teletrabalhadores requer confiança e o desenvolvimento de novos métodos de supervisão diferentes da gestão tradicional.

As TIC poderão desempenhar um importante papel ao nível do controlo, através da monitorização remota dos equipamentos, o horário de trabalho das máquinas e os prazos a cumprir. Contudo, o processo de vigilância electrónica pode proporcionar problemas de confidencialidade e segurança de informação, bem como restringir a liberdade do trabalhador.

Como os teletrabalhadores se encontram isolados pode existir a tendência de criarem as suas próprias regras e assumirem uma atitude diferente perante o trabalho. Sendo assim, para que os teletrabalhadores não deixem de cumprir os seus objectivos, é necessário criar relatórios periódicos sobre os projectos, os planos de acção e as novas políticas da empresa, o que pressupõe a passagem de uma coordenação espontânea no posto de trabalho para uma coordenação planeada (papel importante das TIC).

Segundo Kanter (1989), os factores de motivação em situações de teletrabalho são a missão e a autonomia no desempenho do trabalho, os valores e a aprendizagem. Se as organizações pretendem obter benefícios com a implementação do teletrabalho necessitam de reorganizarem a sua estrutura. É difícil implementar o teletrabalho em organizações com hierarquias rígidas.

Alguns autores (Harvey, Turoff e Hiltz) consideram que o teletrabalho irá quebrar as hierarquias e descentralizar o controlo. Por sua vez, outros autores (Bljorn-Andersen, Gregory, Chamot e Zalusky) consideram que o teletrabalho irá intensificar os métodos de controlo taylorianos, a rotinização de tarefas, a imposição de disciplina e o pagamento por resultados. Uma possível explicação para esta contradição entre os autores remete para a diferença nas implicações organizacionais do teletrabalho, dependendo da natureza das tarefas e da antiguidade dos trabalhadores envolvidos.

Para Nilles é necessário tomar algumas medidas na implementação do teletrabalho:

- Esclarecer os empregadores das vantagens do teletrabalho;
- Minimizar os custos das telecomunicações;
- Determinar e identificar os impactes ambientais resultantes da prática do teletrabalho;
- Desenvolver padrões, regras e infra-estruturas que suportem o trabalho a partir de casa.

Segundo este autor, a aceitação e uso das tecnologias da informação vai transformando os modelos económicos tradicionais, diminuindo a resistência à mudança e intensificando a prática do teletrabalho. Um dos maiores obstáculos do teletrabalho é a resistência de alguns gestores, pois estes têm alguns receios na implementação do teletrabalho. Segundo um estudo realizado em Espanha, em 1994, 61,4% dos trabalhadores estavam interessados nesta nova forma de trabalhar, enquanto que apenas 29,6% dos gestores mostravam interesse em implementá-la.¹¹

Há uns tempos atrás todos acreditavam na estrutura hierárquica, em que os que estavam na base dependiam dos que estavam no topo, o gestor era a peça fundamental e os outros faziam o que ele sugeria. Actualmente, com o teletrabalho a relação entre gestores e trabalhadores é alterada, a autoridade é redefinida, mas tem de ser claro que mesmo à distância o gestor continua a ser o gestor e todas as estratégias e decisões têm de ser aprovadas por ele.

Sousa (1999), por seu turno, defende que com a implementação das novas formas de organização do trabalho, nomeadamente o teletrabalho surgem novas situações ao nível da gestão:

- supervisão, coordenação e motivação dos teletrabalhadores;
- desafios às funções hierárquicas e ao princípio da autoridade;
- papel da gestão a nível intermédio;
- problemas de comunicação, diálogo, *feedback* e lealdade para com a empresa.

Segundo um estudo realizado por Philips Business Systems, apenas 10% dos gestores são a favor do teletrabalho, enquanto 60% se opõem. Um outro estudo realizado pelo Departamento de Ciências de Gestão da Universidade de Minnesota, conclui que, 53% dos gestores consideram ser difícil gerir o teletrabalho. (DeSanctis, 1984 in Huws et al, 1990)

O estudo desenvolvido pela “Empirica” (Huws *et al*, 1990) afirma que, a nível Europeu, as principais reservas sobre o teletrabalho são explorar a utilização do teletrabalho, descentralizar os trabalhadores dos escritórios ou subcontratar tarefas a outros especialistas fora das empresas. Para mais de metade dos gestores alvo do estudo não haveria necessidade de mudar a situação actual, considerando que o teletrabalho traria dificuldades organizacionais.

A forma como a empresa reage às mudanças é também influenciada pela cultura (valores formais e informais, expectativas, políticas e comportamentos). Relativamente ao teletrabalho, a cultura pode ser um factor condicionante à sua implementação, uma vez que o ambiente de trabalho tem sido o posto de trabalho.

¹¹ cf Neves, Ana Luísa, (1987), *Telework*, in <http://student.dei.uc.pt/~analw/telework.html>

A inovação social de uma organização traduz-se no investimento feito em termos de conhecimento sobre a maneira de organizar e gerir os trabalhadores. Os factores que contribuem para a inovação social são: grau de flexibilidade da organização; capacidades e competências dos trabalhadores; aposta em equipas de trabalho com elementos com elevados níveis de qualificação e responsabilidade, desempenhando tarefas complexas; nível de *empowerment*¹² e o grau de confiança nos trabalhadores.

As empresas com elevado nível de inovação organizacional, com culturas e estratégias direccionadas para os objectivos, com trabalho modular ou em equipa, trabalho por projectos, desenvolvimento das competências dos trabalhadores, com estruturas organizacionais horizontais e com menos níveis hierárquicos, são as mais apropriadas a adoptarem o teletrabalho.

Os interesses e objectivos individuais dos trabalhadores devem convergir com os valores, as estratégias, as políticas e os objectivos da organização. Para além da identificação dos objectivos, os trabalhadores necessitam de se sentir envolvidos nos projectos em que participam. Neste sentido, o papel dos gestores é de suporte das equipas de trabalho, realização frequente de reuniões e aposta na formação, de modo a aumentar o sentimento de pertença e participação. Para manter o vínculo com os teletrabalhadores é necessário usar soluções como o trabalho a tempo parcial e/ou a participação nos lucros da empresa.

Tradicionalmente, a autoridade decorre de uma fonte formal. Todavia, na medida em que o teletrabalho implica um maior distanciamento entre os teletrabalhadores e os gestores, há a necessidade da autoridade ser negociada. Os gestores necessitam de ter capacidade de cooperação, resolução de conflitos e mostrar confiança aos teletrabalhadores, enquanto estes, têm que ser flexíveis no seu desempenho, isto é, adquirirem a capacidade de tomar decisões e se autodirigirem.

A comunicação proporciona o *feedback* necessário à execução das tarefas. As chefias devem estabelecer *feedback* com os seus subordinados, de modo a criar uma dinâmica interpessoal, um clima de confiança recíproco e para que os trabalhadores compreendam o seu papel dentro da equipa e na organização, enquanto teletrabalhadores.

¹² O conceito de *empowerment* é desenvolvido aprofundadamente por John Friedmann. Muito sumariamente, entende-se por *empowerment* todo o acréscimo de poder que, induzido ou conquistado, permite aos indivíduos ou unidades familiares aumentarem a eficácia inerente ao seu exercício de cidadania. A reflexão de Friedmann face a um desenvolvimento alternativo, tendo em conta a polarização das riquezas mundiais, deve ter em conta acções que conduzam ao *empowerment* dos cidadãos. Assim sendo, o desenvolvimento alternativo orienta-se face a mudanças estruturais ao nível nacional, mas também acções que visam melhorias locais. O *empowerment* político das unidades domésticas, nomeadamente do cidadão comum, pode constituir um apoio directo face às escolhas, nomeadamente, das alternativas em termos organizacionais, expandindo o conceito à esfera das relações de trabalho. Cf. Friedmann, J. (1996), *Empowerment*, Oeiras, Celta.

Qualidade de vida no trabalho e repercussões ambientais

O teletrabalho é uma forma de trabalho que se começou a desenvolver sobretudo com a emergência da utilização de tecnologias de informação e de comunicação, assumindo uma preocupação específica de tentar melhorar a qualidade de vida dos indivíduos no trabalho, permitindo utilizar alguma flexibilidade nos processos de gestão dos tempos de trabalho, harmonizando, desse modo, a sua vida pessoal, familiar e laboral. No entanto, nos anos mais recentes o que temos assistido é sobretudo a um desenvolvimento, digamos acelerado, desta forma de trabalho com um enfoque mais acentuado ao nível de empresas de serviços numa tentativa de externalização de determinadas funções.

Neste sentido, ao abordar-se os aspectos tangentes à qualidade de vida enquanto elemento central face ao teletrabalho, salientam-se duas questões: o teletrabalho proporciona qualidade de vida aos indivíduos, ou pelo contrário, diminui a sua satisfação em termos de condições de trabalho? Ao delimitar-se a melhor alternativa de teletrabalho é um facto que um dos princípios basilares dessa escolha deve fundamentar-se ao nível da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, apesar de existirem práticas associadas a esta nova forma de organização do trabalho que conduzam a mudanças menos aceitáveis do ponto de vista dos teletrabalhadores. Estudos demonstram que alguns dos teletrabalhadores têm uma posição mais favorável no mercado de trabalho devido à reorganização do local de trabalho e das novas formas de trabalho, levando-os a argumentar uma melhoria da qualidade de vida no trabalho face a outros trabalhadores. Porém, seria erróneo deduzir que a qualidade de vida dos trabalhadores está sempre relacionada com o teletrabalho, mas antes, e isso sim, é um resultado da escolha da alternativa mais ajustada.

A escolha dessas alternativas poderá permitir não só a melhoria da qualidade de vida no trabalho, como pode igualmente proporcionar uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar do teletrabalhador. Neste sentido, a prática de teletrabalho poderá ser vista como uma resposta da organização no sentido de ajudar os seus trabalhadores a conciliar esses dois papéis sociais, ou seja, de forma a responderem às suas responsabilidades profissionais ao mesmo tempo que mantêm as suas relações familiares e pessoais. No leque das novas oportunidades referidas é de salientar o aumento de flexibilidade no tempo e no espaço que os teletrabalhadores podem passar a ter, assim como um maior controlo da gestão do seu próprio tempo de trabalho. A um outro nível, e com repercussões no plano ambiental o facto de trabalhar a partir do domicílio ou de espaços geograficamente não muito distantes da casa do teletrabalhador, leva à diminuição do tempo em viagens pendulares casa-escritório-casa, tempo esse que se pode converter no aumento de horas de lazer ou tempo para questões pessoais e familiares.

Todavia, a tarefa de conciliar o trabalho com a vida familiar mediante algum tipo de teletrabalho, não se resume a uma tarefa linear e simples. Antes de mais é uma mudança por vezes brusca e que requer alguma preparação atendendo aos seus efeitos no curto e médio prazo. Por exemplo, alguns estudos indicam que a flexibilidade inerente ao teletrabalho beneficia mais o próprio trabalho e a entidade empregadora do que propriamente o tempo dedicado aos espaços de lazer e familiar. Igualmente, a dificuldade do teletrabalhador em gerir o espaço e o tempo (familiar/profissional), pode originar interferências e algumas descontinuidades entre ambos os papéis sociais do teletrabalhador. Perante estas barreiras, os teletrabalhadores têm que ter a capacidade de resposta em termos de gestão do tempo.

Alguns autores referem que os espaços de trabalho na sociedade da informação têm ambientes mais *limpos* do que na designada sociedade industrial. Os trabalhadores que processam informação utilizando as TIC's têm menos riscos, em termos de segurança e saúde, do que os outros trabalhadores em que o ambiente de trabalho é uma fábrica. No entanto, no caso dos teletrabalhadores, pelo facto de trabalharem longe do local habitual de trabalho podem não ter acesso à mesma qualidade de equipamento e imobiliário e não ter inspecções regulares de higiene e segurança. Deste modo, segundo a "Encyclopaedia of Occupational Safety and Health", os aspectos a ter em consideração em situações de teletrabalho ao nível de saúde e segurança são: qualidade do ar interior (sistemas de ventilação; riscos de incêndio (adequada instalação eléctrica e de equipamento); riscos ergonómicos (equipamento e mobiliário adequados); luminosidade adequada, compensação e responsabilização por prejuízos e acidentes de trabalho (elemento a ser considerado imprescindivelmente ao nível do contrato de trabalho/ contrato de serviço).

É de salientar que o *stress* se afigura como um dos maiores problemas dos teletrabalhadores. O stress surge quando o organismo reage ao facto do indivíduo não conseguir responder adequadamente a exigências externas. Dos vários factores que podem induzir ao *stress* em situações de teletrabalho, alguns têm sido identificados como os principais: excessivos ritmos de trabalho, isolamento social, alargamento do horário de trabalho e falta de autonomia. O que é necessário para fazer face a estes factores de *stress* passa pela promoção de um sistema aberto capaz de relacionar as necessidades individuais, organizacionais e técnicas, de forma a afectar positivamente o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores. Para tal, uma política de trabalho orientada para a vertente específica do teletrabalho poderia colmatar algumas das lacunas inerentes a esta prática laboral, assim como poderia desenvolver áreas chave na prevenção de doenças e de riscos profissionais dos próprios teletrabalhadores de um modo concertado.

Inerente à qualidade de vida no trabalho é um facto que o teletrabalho deve constituir uma escolha voluntária, quer para o teletrabalhador, quer

para a entidade patronal. Na verdade, o sucesso do teletrabalho não se justifica apenas pela redução dos custos, mas pelo aumento da motivação, satisfação e moral dos trabalhadores. Para os sindicatos o carácter voluntário do teletrabalho apresenta-se como uma pré-condição à sua implementação, reflectindo-se este princípio na boa prática da negociação colectiva.

Do ponto de vista legal, o direito do empregador impor o teletrabalho é discutível. As leis sobre o trabalho variam entre os países, mas em alguns deles os empregadores têm o direito de mudar o local de trabalho dos seus trabalhadores. Em termos económicos, os trabalhadores podem também não estar em posição de recusar uma proposta de teletrabalho feita pelo seu empregador. A convergência dos vários pontos de vista em relação à natureza voluntária do teletrabalho torna-o num dos princípios fortes do desenvolvimento do teletrabalho. Um outro princípio importante para os sindicatos e aceite pelos trabalhadores é o direito dos teletrabalhadores voltarem à sua anterior forma de trabalho. Neste sentido, o princípio da voluntariedade e do “direito de mudar” pode ser difícil de manter numa perspectiva a longo prazo.

Em Portugal o teletrabalho não tem uma legislação específica, (co)existindo lacunas que devem ser objecto de regulamentação. Destaca-se a necessidade da figura jurídica do teletrabalho enquanto forma de organização, todavia, para tal, torna-se necessário a clarificação do seu conceito e das variantes organizativas que o objecto pode assumir. Neste sentido, há que controlar e definir o tempo de trabalho e de repouso, assim como, encontrar formas de conciliação entre a vida profissional e familiar. Por outro lado, assumindo as possíveis configurações do teletrabalho deve ser prevenido o isolamento físico e a ausência do convívio social, assim como a diminuição de oportunidades de progressão na carreira. Igualmente, deve considerar-se que os locais de teletrabalho deverão ser susceptíveis de inspecção por parte dos organismos competentes de modo a garantir a qualidade de vida no trabalho do teletrabalhador. A legislação deverá, de igual forma, direccionar-se para todo um conjunto de custos adicionais, equipamentos e seguros inerentes a esta forma de trabalho, assim como, regular a ‘*teledisponibilidade*’ do trabalhador que, em grande parte dos casos, é permanente. Concluindo, a falta de regulamentação e legislação constitui um dos principais constrangimentos ao desenvolvimento do teletrabalho e à qualidade de vida do teletrabalhador.

Conclusão

O conceito de teletrabalho, longe de encontrar um consenso, constitui ainda tema de debates académicos e *fora* empresariais. É um fenómeno em (re)elaboração que requer uma atenção continuada. É, assim, fundamental construir uma matriz conceptual ampla que permita enquadrar a diversidade de situações susceptíveis de dar corpo a este fenómeno. Importa sublinhar o

carácter “provisório” de uma definição que se encontra em metamorfose, na medida em que as práticas telelaborais, também estas em metamorfose, mantêm este debate em aberto. É esta atitude que importa incorporar numa análise empírica que se requer metodologicamente fecunda e rigorosa. A literatura permite, no entanto, encontrar já alguns pontos de consenso que retratam situações sobre as quais é possível estabelecer analogias e retirar alguns ensinamentos. Os estudos desenvolvidos nacional e internacionalmente sobre este tema, embora contextualizados no seu espaço e campo de intervenção científico e metodológico, fornecem um manancial de referências e procedimentos fundamentais na investigação sobre este tema.

Bibliografia

- Baruch, Yehuda (2000), “Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers”, in *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), pp. 34-48.
- Fiolhais, R. (1998), *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho subordinado em Portugal*, Lisboa, IEFP.
- Friedmann, J. (1996), *Empowerment*, Oeiras, Celta.
- Huws, Ursula; Korte, Werner B.; Robinson, Simon (1990), *Telework – Towards the elusive office*, Chichester, Wiley.
- Huws, Ursula (et all) (1997), *Teleworking: guidelines for good practice*, Brighton, IES
- Lyon, D. (1992), *A sociedade da Informação*, Oeiras: Celta.
- Martino, Vittorio Di (2001): *The high road to teleworking*, Geneva, ILO.
- Moniz, A. B., Urze P. (1999), “Socio-Organizational Requirements for a VE”, In Camarinha Matos and Afsarmanesh (Eds) – *Infrastructures for Virtual Enterprises – Networking Industrial Enterprises*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- OECD (1997), *Towards a global information society*, Paris: OECD.
- Olson, Margrethe, (1983): “Remote office work: changing work patterns in space and time” in *Communications of the ACM*, volume 26, nº 3 (<http://www.acm.org/pubs/citations/journals/cacm/1983-26-3/p182-olson/>).
- Gbezo, Bernard (1995), “Travailler autrement: la révolution du télétravail, in *Travail – Bureau International du Travail*, nº 14, Décembre.
- Korte, W.B.; Wynne, R. (1996): *Tele Work – Penetration, potential and practice in Europe*, Amsterdam, IOS Press.
- MSI, (1997), *Sociedade da Informação – Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*.
- Neves, Ana Luísa, (1987), *Telework*, in <http://student.dei.uc.pt/~anal/telework.html>
- Silva, A. Cristina; Lencastre, J. Garcez; Freitas, M. António; Feliciano, P. Alexandre (1998): *Estudo do Teletrabalho em Portugal*, Lisboa, FUNDETEC.
- Sousa, Maria José, (1999), *Teletrabalho em Portugal – Difusão e condicionantes*, FCA, Lisboa.
- Stanworth, Celia, (1998), “Telework and the information age”, in *New Techonology, Work and Employment*, 13 (1), pp. 51-62.